



DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE  
UNION - DISCIPLINE - TRAVAIL

# CANEVAS DE CONTRÔLE DES SERVICES NON COMPTABLES

**INSPECTION GÉNÉRALE  
DU TRÉSOR**

<p><b>PROCES-VERBAL</b> <b>DE VERIFICATION DE .....</b> <b>(DIRECTION, SOUS-DIRECTION OU SERVICE)</b> <b>TEL :</b></p>
--

DATE :

**LE RESPONSABLE DU SERVICE**

Nom et Prénoms  
Fonction

**LES INSPECTEURS VERIFICATEURS**

Nom et Prénoms  
Fonction

Nom et Prénoms  
Fonction

Nom et Prénoms  
Fonction

L'an deux mil..... , du ..... au ....., nous :

- ....., Inspecteur Vérificateur Principal ;
- ....., Inspecteur Vérificateur ;
- ....., Chargé de Vérification.

avons procédé, sur ordre de l'Inspecteur Général du Trésor, à la vérification de la .... (Direction, Sous-Direction, Service ...) de ... tenu(e) par Monsieur (Madame)...., matricule..., emploi, nommé à ce poste par.... (Décret, Arrêté, Décision d'Attente) n°.... du.... **(Annexe)**.

Monsieur (Madame) ... gère la (Direction, Sous-Direction, Service, ...) de.... depuis le ..., date de son installation en remplacement de M.....

S'agissant des conditions d'exercice de la fonction de ..., il convient de signaler que Monsieur (Madame) ... n'est pas soumis à la condition de cautionnement et de prestation de serment auprès du Tribunal, comparativement aux Comptables Publics.

La présente vérification a porté sur les points suivants :

- I. LE CONTROLE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**
- II. LA VERIFICATION DES ACTIVITES**
- III. LE CONTROLE MANAGERIAL**
- IV. LE CONTRÔLE DE LA MISE EN ŒUVRE DU KIT QUALITE**
- V. LES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

## **I. LE CONTROLE DE L'ORGANISATION DES SERVICES**

Ce contrôle porte sur :

- l'analyse des textes de base ;
- l'examen de l'organisation de la structure.

### **I.1 L'ANALYSE DES TEXTES DE BASE**

L'analyse des textes de base porte sur :

- l'existence des textes ;
- l'application des textes ;

#### **I.1.1 L'existence des textes**

La Direction (Sous-Direction, Service) ... est un poste non comptable du Trésor Public qui est chargé(e) de :

- 
- 

Pour réaliser ces missions, la Direction (Sous-Direction, Service) de ... dispose d'un ensemble de textes de base qui la définisse et qui organise son fonctionnement. Il s'agit :

- ..... (Décret-Arrêté-Décision) – **Annexe** ;
- .....(Décret-Arrêté-Décision) – **Annexe**.

Au plan de l'existence des textes fondamentaux, la mission note que la Direction (Sous-Direction, Service) de ... (ne) dispose (pas) de tous les textes règlementaires qui régissent son fonctionnement. Ils sont conservés au ... .

La Direction (Sous-Direction, Service) de ... (ne) dispose (pas) également d'un manuel de procédures qui retrace les conditions de réalisation de l'ensemble des activités.

La mission recommande que la Direction (Sous-Direction, Service) dispose des textes fondamentaux et un manuel de procédures pour le bon fonctionnement du service.

#### **I.1.2 L'application des textes**

La mission note que la Direction (Sous-Direction, Service) de ... (n') applique (pas) les textes qui la (le) régissent.

La mission donne une demande d'explications au Chef de Service. Elle l'instruit à l'application effective de textes.

## **I.2 L'EXAMEN DE L'ORGANISATION DU SERVICE**

L'examen de l'organisation du service porte sur :

- la présentation de l'organigramme,
- l'analyse de l'organisation fonctionnelle,
- la répartition des tâches,
- l'existence de fiches de poste.

### **I.2.1 La présentation de l'organigramme**

La Direction (Sous-Direction, Service) de ... dispose d'un organigramme fonctionnel (**annexe**). Cet organigramme organise la Direction (Sous-Direction, Service) de ... en :

➤ (Nombre) Sous-Direction, il s'agit de :

- 
- 

➤ (Nombre) Services rattachés à la Direction, il s'agit de :

- 
- 

La mission note que la Direction (Sous-Direction, Service) de ... dispose d'un organigramme dont les liens fonctionnels (ne) sont (pas) clairement définis.

La mission observe que des postes sont vacants (Service ...) et que les titulaires de certains postes pourvus ne sont pas régulièrement nommés.

La mission recommande que les postes vacants soient pourvus et que les agents exerçant dans les postes soient régulièrement nommés.

### **I.2.2 L'organigramme fonctionnel des Sous-Directions**

La Sous-Direction de ... est chargée de ...

Quant aux services rattachés, ils sont chargés respectivement de ... .

La mission note que, l'organisation du service sur le plan fonctionnel ne permet pas au Service d'atteindre ses objectifs.

La mission conclut par conséquent que l'organigramme opérationnel (ne) se démarque (pas) de l'organigramme fonctionnel.

**La mission recommande que :**

### **I.2.3 La répartition des tâches**

La mission constate que les tâches (ne) sont (pas) bien réparties. Certains services, au regard du volume de leur activités, ne sont pas assez étoffés. Il s'agit de :

- 
- 

**La mission recommande** au ... (Directeur, S/Directeur, Chef de service) de remédier à ces insuffisances qui entrave le bon fonctionnement des services.

### **I.2.4 L'existence ou non des fiches de postes**

La mission constate l'existence (l'inexistence) des fiches de poste pour les agents. Elles (ne) sont bien élaborées, signées du Responsable de service et régulièrement mise à jour. Elle note par ailleurs que certains agents, pour ce qui est de ..., ne sont pas suffisamment qualifiés.

**La mission recommande** instamment au Directeur (S/Directeur, Chef de poste) de corriger ces insuffisances.

## **II. LE CONTROLE DES ACTIVITES**

Le contrôle des activités de la Direction (S/Direction, Service) de ... porte sur l'ensemble des opérations effectuées dans les services, depuis la coordination par le premier responsable jusqu'à l'exécution par les agents.

### **II.1 LA COORDINATION DES ACTIVITÉS**

Elle est conduite par ... (Directeur, S/Directeur, Chef de service) dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

La coordination des activités a été appréciée à partir des instruments suivants :

- La programmation et la conduite des activités de la Direction ;
- Le plan d'action ;
- Le respect des engagements de service ;
- Les rapports d'activités.

#### **II.1.1 La programmation**

La mission constate qu'il (n') existe (pas) un tableau de bord pour la programmation et le suivi des activités de la Direction (S/Direction, le Service).

Le Directeur (S/Directeur, Chef de Service) coordonne ses activités par des réunions avec ...

Les réunions de direction (ne) se tiennent (pas) régulièrement chaque (semaine, mois).

Au niveau des S/Directions les réunions se tiennent chaque (semaine, mois ...).

**La mission recommande** au ... (Directeur, S/Directeur, Chef de service) de remédier à ces insuffisances.

### **II.1.2Le plan d'actions**

Le plan d'action, (**annexe...**) comporte ... (nombre) diligence (s) majeure (s) à savoir :

- 
- 

La mission constate que le plan d'actions est à un taux de réalisation de ... % à la date du ... .

**La mission recommande** au ... (Directeur, S/Directeur, Chef de service) de faire des efforts afin de réaliser un grand nombre de diligences du plan d'actions.

### **II.1.3Le respect des engagements de service**

La Direction (S/Direction, le Service) de ... (ne) respecte (pas) les engagements de service en ce qui concerne.....

**La mission recommande** au ... (Directeur, S/Directeur, Chef de service) de respecter les engagements de service afin de conserver la crédibilité de la Direction.

### **II.1.4Les rapports d'activités**

La Direction (S/Direction, le Service) de ... (ne) produit (pas) régulièrement ses rapports d'activités (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) destiné à ...

La mission a eu à examiner les trois derniers rapports d'activités annuels, 20.., 20..., et 20....

La mission relève que les rapports d'activités retracent, de manière (linéaire, par centres d'intérêts) les activités de la (Direction, S/Direction, Services).

La mission recommande que le contenu soit présenté par centres d'intérêts pour mettre en lumière les points essentiels liés aux missions et objectifs de la Direction (S/Direction, le Service) de ... tel que :

- 
-

Compte tenu de l'importance de ... au sein de cette Direction (S/Direction, Service), la mission recommande que le rapport soit étayé par des tableaux et des graphiques en vue de mieux illustrer les situations présentées.

## **II.2 LE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS DE LA DIRECTION (S/DIRECTION, SERVICE) DE**

La vérification des activités s'est faite à travers l'analyse des tâches effectuées conformément aux procédures et dispositions prévues par les textes.

### **II.2.1 Au niveau de la Sous-Direction de ...**

La Sous-Direction du ... comprend ... (nombre) principaux services qui sont :

- 
- 

#### **II.2.1.1 Le service ...**

Ce service a pour mission d'assurer le ...

#### **II.2.1.2 Le service ...**

Ce service est chargé de :

La mission recommande que :

### **II.2.2 Au niveau de la Sous-Direction de ...**

Ce département est chargé de :

#### **II.2.2.1 Le service ...**

Ce service a pour rôle essentiel :

#### **II.2.2.2 Le service ...**

Ce service est chargé de :

- 
- 

La mission recommande :

### **II.2.3 Vérification des activités des services rattachés à la Direction**

La vérification porte sur :

- le service qualité et contrôle interne ;
- le service courrier ;
- le secrétariat ;
- le service archives ;
- le service Ressources Humaines et Matériel.

#### **II.2.3.1 Le service qualité et contrôle interne**

Le service qualité est chargé de :

- la coordination des actions relatives aux différents processus (élaboration, validation, diffusion et mise à jour) ;
- la collecte des informations et données nécessaires auprès des acteurs concernés ;
- du suivi et mise en œuvre des plans des processus de la ... ;
- de l'élaboration du plan d'actions et du tableau de bord ;
- du renseignement du tableau de bord de processus de la Direction (S/Direction, Service) de ..., consolidation de l'analyse et des commentaires y afférents ;
- du suivi des actions des correspondants processus ;
- de l'identification et de l'analyse des non conformités, des dysfonctionnements relatifs aux processus de la ... et la proposition au pilote d'actions adaptées ...

La mission observe que ce service (n') est (pas) véritablement fonctionnel.

La mission recommande ...

#### **II.2.3.2 Le service courrier**

Il est chargé :

- du traitement du courrier « arrivé » et « départ » ;
- du contrôle des registres d'enregistrement du courrier.

La mission relève que :

- 
- 

La mission recommande ...

### **II.2.3.3 Le service secrétariat**

Le service secrétariat a en charge :

- La saisie et le classement des documents ;
- La réception des visiteurs ;
- La gestion des appels téléphoniques et l'émission des fax ;
- La rédaction des projets de lettres ;
- La gestion des rendez-vous et la préparation des missions du Directeur ;

La mission relève que :

- 
- 

La mission recommande que ...

### **II.2.3.4 Le service Archives**

Ce service a pour mission :

- la collecte et l'inventaire des documents d'archives ;
- l'élaboration d'un cadre de classement des archives ;
- la conservation des documents d'archives ;
- le conditionnement des dossiers ;
- la diffusion des informations relatives aux documents d'archives ;
- la supervision des différents dépôts d'archives.

La mission relève que :

La mission recommande que ...

### **II.2.3.5 Le service Ressources Humaines et Matériel**

Ce service est chargé de :

- la rédaction des différents documents administratifs ;
- du contrôle des présences et des absences ;
- du suivi du programme des départs en congé annuels et la retraite ;
- la mise à jour du listing du personnel ;
- la réception et de l'analyse des demandes de matériel et de fournitures ;
- la passation des commandes de matériel et de fournitures ;
- la mise à jour du listing du matériel ;
- la participation à l'élaboration du budget ;

- la rédaction du rapport d'activités.

La mission observe que ....

La mission recommande que ...

### **III. LE CONTROLE DE LA GESTION MANAGERIALE**

Les points suivants ont été analysés :

- les moyens de travail ;
- l'animation du service et le code de déontologie ;
- les relations avec les Services extérieurs.

#### **III.1 LES MOYENS DE TRAVAIL**

La vérification a porté sur les moyens de fonctionnement humains, matériels et financiers de la Direction (S/Direction, Service) de ... .

##### **III.1.1 Les moyens humains**

La Direction (S/Direction, le Service) de ... fonctionne avec ... (nombre) agents. **(Annexe ...).**

Le profil des agents (ne) correspond (pas) aux missions des services.

Certains agents commis aux tâches de ... ne sont pas forcément qualifiés en la matière.

L'effectif par service au regard du volume d'activités (n') est (pas) assez étoffé. Il s'agit de :

Certains agents ne sont pas régulièrement nommés.

La mission recommande au Directeur (S/Directeur, Chef de service) de :

##### **III.1.2 Les moyens matériels**

La Direction (S/Direction, le Service) de ... (ne) dispose (pas) de meubles de bureau, de matériel informatiques, de véhicules pour son fonctionnement. Le matériel (n') est (pas) en bon état. (Annexe ...).

Au plan sécuritaire, il (n') existe (pas) ... (nombre) caméra de surveillance, des Vigiles ...

.

### **III.1.3 Les moyens financiers**

Les ressources financière de ... se déclinent comme suit :

- une caisse d'avance (**Annexe ...**) ;
- une ligne budgétaire (**Annexe ...**).

Ces ressources sont jugées suffisantes (insuffisantes) par rapport aux besoins.

La mission recommande au Directeur (S/Directeur, Chef de Service) d'entreprendre les démarches nécessaires pour que le budget alloué soit conséquent et puisse couvrir les besoins de son service.

### **III.2 L'ANIMATION DU SERVICE ET LE RESPECT DU CODE DE DEONTOLOGIE DES AGENTS DU TRESOR**

La sensibilisation des agents de ... au respect du code de déontologie est faite au cours de ...

Par ailleurs, il (n') existe (pas) une politique de formation des agents aussi bien en interne qu'en externe.

La Direction (S/Direction, Service) de ... a une mutuelle des agents.

La mission relève que ...

La mission recommande au (Directeur, S/Directeur, Chef de service) ...

### **III.3 RELATIONS DE LA DIRECTION(S/DIRECTION, SERVICE) DE ... AVEC LES SERVICES EXTERIEURS**

A l'issue de la mission au sein de la Direction (S/Direction, du Service) de ..., les vérificateurs ont interrogé certains de leurs (correspondants, usagers, clients) pour apprécier l'état de leur relation de travail avec le service. Dans leur ensemble, les (correspondants, usagers, clients) interrogés ont affirmé (ne pas) entretenir de bons rapports professionnels avec la Direction de ...

Ils ont cependant, relevé des difficultés au niveau ...

La mission recommande que ...

## **IV. LE CONTROLE DE LA MISE EN ŒUVRE DU KIT QUALITE**

### **IV.1 LA VISION**

Au titre de la vision, il est indiqué que c'est la première étape pour toute organisation qui veut s'inscrire dans une démarche qualité. La vision est matérialisée par la politique qualité. Au Trésor Public, en plus de la politique qualité, il existe un plan stratégique de développement 2016-2020.

**Les points à voir :** la politique qualité et/ou le cas échéant le PSD 2016 – 2020.

### **IV.2 L'ORGANISATION QUALITE**

Il faut bâtir une organisation adéquate, avec des hommes compétents et des moyens nécessaires pour donner forme à la vision. Cette organisation qualité est matérialisée par la cartographie des processus.

**Les points à voir :** La Fiche Technique de Processus, l'organigramme fonctionnel.

### **IV.3 LE PLAN D' ACTIONS**

Au regard des missions assignées par le Directeur Général, chaque responsable d'activités (pilote) se dote d'une feuille de route pour la réalisation des objectifs. Cette feuille de route est matérialisée par le plan d'actions.

**Le point à voir :** le plan d'actions

### **IV.4 LE TABLEAU DE BORD**

Les activités menées par chaque pilote doivent être suivies et évaluées périodiquement, à l'aide d'indicateurs de mesures préétablis, afin de s'assurer la bonne évolution des processus. L'ensemble des indicateurs renseignés d'un processus est matérialisé par un tableau de bord.

**Les points à voir :** le tableau de bord et les indicateurs

### **IV.5 LE DISPOSITIF D'IDENTIFICATION ET DE TRAITEMENT DES NON CONFORMITES**

L'analyse des tableaux de bord permet de identifier des dysfonctionnements éventuels. Ces dysfonctionnements appelés non conformités doivent être traités selon une procédure préétablie. Un registre ou des fiches peuvent être utilisés dans ce cas.

**Les points à voir** : les registres ou les fiches relatives au traitement des non conformités.

#### **IV.6 LE DISPOSITIF D'IDENTIFICATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS CORRECTIVES**

Les actions visant à corriger les dysfonctionnements doivent être identifiées et mises en œuvre selon une procédure préétablie. Les actions visant à éliminer les causes des dysfonctionnements sont appelées actions correctives.

Un registre ou des fiches peuvent être utilisés dans ce cas.

**Les points à voir** : les registres ou les fiches relatives à la mise en œuvre des actions correctives

#### **IV.7 LE DISPOSITIF DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET RECLAMATIONS**

L'objectif principal de la qualité étant la satisfaction du client, il apparaît primordial de mettre en place un dispositif pour capter toute plainte ou réclamation exprimée. Une réponse doit être apportée obligatoirement à toute plainte ou réclamation formulée par le client. Un registre ou des fiches peuvent être utilisés dans ce cas.

**Les points à voir** : les registres ou les fiches relatives au traitement des plaintes et réclamations

#### **IV.8 LE REPORTING QUALITE**

Il faut réaliser à intervalles planifiés des bilans à mi-parcours, afin de s'assurer de la bonne évolution du système qualité mis en place. Cette rencontre-bilan ou reporting qualité permet à chaque acteur de présenter ses résultats, ses difficultés, le point des dysfonctionnements et de proposer des actions d'amélioration.

**Les points à voir** : les comptes rendus de réunion bilan

#### **IV.9 LES ENGAGEMENTS DE SERVICE**

Ce sont des promesses formelles consignées dans un document, faites aux clients sur un niveau de qualité qu'il est en droit d'attendre. Ces engagements de service permettent de prendre en compte les besoins et attentes des clients de manière plus efficace.

**Les points à voir** : les 8 engagements de service de la DGTCP

#### **IV.9 LE CONTRÔLE INTERNE ET LA MAITRISE DES RISQUES**

C'est un ensemble de dispositifs permettant de maîtriser les risques afin de donner une assurance raisonnable de la maîtrise du fonctionnement du service et des activités.

**Les points à voir :** le référentiel de Contrôle interne et la maîtrise des risques ou la cartographie des risques

## **V. LES OBSERVATIONS ET LES RECOMMANDATIONS**

### **V.1 LES OBSERVATIONS**

A l'issue de la vérification de la Direction (S/Direction, Service) de ..., la mission a fait des observations et des recommandations à partir des points forts et des points faibles constatés dans la gestion de cette grande Direction du Trésor Public.

#### **V.1.1 Les forces relevées dans la gestion du Service**

#### **V.1.2 Les faiblesses constatées dans la gestion du Service**

En conséquence, la mission fait des recommandations.

### **V.2 LES RECOMMANDATIONS**

Les recommandations de la mission sont les suivantes :

#### **V.2.1 Les recommandations à la Direction Générale**

#### **V.2.2 Les recommandations au Directeur (S/Directeur, Chef de service)**

## **CONCLUSION**

A l'issue de ses contrôles, la mission conclut que le Service est (n'est pas) bien géré.

Lecture faite, le présent procès-verbal a été signé sans réserve par les parties ci-dessous désignées et une copie a été remise à chacune d'elles.

ou

Lecture faite, le présent procès-verbal a été signé avec réserves (**annexe 20**) par les parties ci-dessous désignées et une copie a été remise à chacune d'elles.

Fait à ....., le .....

**LE RESPONSABLE DU SERVICE**

Nom et Prénoms  
Fonction

**LES INSPECTEURS VERIFICATEURS**

Nom et Prénoms  
Fonction

Nom et Prénoms  
Fonction

Nom et Prénoms  
Fonction

## **LISTE DES ANNEXES**